



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD
Pós-graduação em Marketing e Cadeia de Valor**

ALINE AZEVEDO E CASTRO

**Análise de reposicionamento de uma Instituição Financeira no
segmento de varejo bancário**

**Brasília
2015**

ALINE AZEVEDO E CASTRO

**Análise de reposicionamento de uma Instituição Financeira no
segmento de varejo bancário**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília
(UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato
Sensu* em Marketing e Cadeia de Valor.

Orientador: Prof. MSc. Bruno Nalon

Brasília, 25 de Maio de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Dr. André Luís César Ramos

Profa. Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz

**Brasília
2015**

RESUMO

Com a estabilidade econômica a partir do Plano Real, a distribuição de renda no Brasil passou por grandes transformações. A redução do desemprego e o aumento do poder aquisitivo da população levaram milhões de pessoas a integrarem a classe média brasileira, fazendo com que essa se tornasse a maior parcela da população no país. Os bancos de varejo, bem como empresas de diversos segmentos, buscam entender esse público para traçar estratégias e se posicionar a fim de ganhar a preferência desse consumidor. Este trabalho se propõe a analisar as estratégias de posicionamento de um banco de varejo para se comunicar com a nova classe média brasileira. Como objetivos específicos, pretende-se analisar o perfil do consumidor da classe média brasileira, compreender a percepção da classe média brasileira em relação aos bancos de varejo e suas expectativas e analisar as ações de comunicação promocional empregadas pelo Banco do Brasil para dialogar com este consumidor da classe média. Através do estudo do caso de sucesso “Todo Seu” do Banco do Brasil, foi possível analisar as estratégias da Empresa diante de um cenário novo e desafiador. A campanha “Troca de Fachadas” propiciou um reposicionamento surpreendente que atingiu o novo perfil de cliente que o Banco precisava atrair.

Palavras-chave: Comunicação, varejo bancário, posicionamento, classe média.

ABSTRACT

Along with the economic stability gained with the Real plan, the distribution of the profit in Brazil went by deep transformations. The reduction of unemployment and the improvement of the buying power provided millions of people to be part of the Brazilian middle class, making these the biggest parcel of the country's population. The retail banks, as well as other businesses, try to understand this consumer to trace strategies in order to gain their preferences. This project proposes to analyse the positions of strategy of a retail bank to communicate with the new Brazilian middle class. As specific objectives , we intend to analyze the consumer profile of the Brazilian middle class, understand the perception of the Brazilian middle class in relation to retail banks and expectations and analyze the promotional communication actions employed by the Banco do Brasil to engage with this consumer the middle class. Using the successful case of study "All Yours" by Banco do Brasil, it was possible to analyze the company's strategies in front of a new and challenging scenery. The campaign "change of the facades" propitiated a surprising repositioning that hit new costumer profile that the bank targeted.

Key Words: communication, retail bank, positioning, middle class.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÃO	6
1. APRESENTAÇÃO	6
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
2.1. Comunicação nas Organizações	9
2.1.1 Comunicação Institucional	11
2.1.2 Comunicação Interna.....	12
2.1.3 Comunicação Mercadológica.....	15
2.2. Publicidade e propaganda	15
2.3. Identidade, Posicionamento e Imagem	17
2.4. Branding e Marca.....	18
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO CASE	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
6. REFERÊNCIAS	32
ANEXOS	34

LISTA DE ILUSTRAÇÃO

FIGURA 01 - Mix da Comunicação nas Organizações	11
FIGURA 02 - Relação entre as dimensões de branding: identidade, posicionamento e imagem	18

1. APRESENTAÇÃO

A nova classe média brasileira é um segmento ainda pouco explorado pelo varejo bancário. Isso representa oportunidades de negócios significativas que podem viabilizar o crescimento dos bancos nos próximos anos. No entanto, por se tratar de um público com necessidades específicas, é fundamental se relacionar de forma eficaz com esse novo perfil de clientes que hoje representa 54% da população brasileira, ou seja, 108 milhões de pessoas que movimentaram, em 2013, R\$ 1,17 trilhão, segundo o instituto Data Popular, em relatório divulgado em fevereiro de 2014¹.

O crescimento da nova classe média, também conhecida como classe C, teve início após a consolidação do Plano Real e a consequente estabilização da economia. Com a inflação baixa e sob controle, houve o aumento do poder de consumo e a expansão do crédito. Ainda de acordo com a pesquisa do Data Popular, no período de fevereiro de 2014 a fevereiro de 2015, a classe média pretende comprar 2,5 milhões de casas ou apartamentos, 3,0 milhões de carros, 3,9 milhões de smartphones dentre outros bens para uso individual ou domiciliar. A classe média deixou de ser um segmento de mercado para ser o principal mercado consumidor. Porém, a falta de conhecimento e a comunicação inadequada são apontadas como as principais dificuldades para as empresas atingirem este mercado, que possui hábitos e costumes específicos e distintos das demais classes.

¹ <http://www.secovi.com.br/files/Arquivos/faces-da-classe-media-secovi-midia.pdf>.

Os bancos de varejo, assim como empresas de outros segmentos, além de estudiosos e gestores de políticas públicas tentam entender esse público a fim de traçar estratégias, desenvolver serviços e produtos e falar a mesma língua desse consumidor. Em um cenário competitivo, formado pela redução da taxa de juros, das tarifas bancárias e do *spread*, que é a diferença entre o preço do dinheiro captado e o preço do dinheiro aplicado (FORTUNA, 2005), fica cada vez mais evidente a necessidade de os bancos diversificarem seus públicos e seu portfólio de serviços buscando novas oportunidades de negócios. Em suma, segmentar melhor para entender seus clientes a fim de oferecer-lhes serviço adequado e maximizar as oportunidades de negócios que se apresentam e garantir seu crescimento nos próximos anos.

Com o objetivo de compreender melhor essa nova realidade, serão analisados as estratégias e o posicionamento do Banco do Brasil, maior instituição financeira do mercado brasileiro.

Dessa forma, surge a questão de pesquisa: “Qual é a estratégia de posicionamento do Banco do Brasil (BB) para se relacionar com o cliente da classe média brasileira”?

A expansão da classe média segue em ritmo acelerado. A pesquisa “Fases da Classe Média” realizada pela Serasa Experian e Data Popular prevê que, em 2023, haverá 125 milhões de brasileiros, ou 58% da população classificada como classe C. Esse público possui novos desejos, sonhos e perspectivas e, para obter sua atenção, é fundamental entender seus hábitos de consumo e costumes. Este trabalho procura entender as estratégias e mecanismos da comunicação usados pelos bancos de varejo, em especial o Banco do Brasil, para dialogar com esses consumidores. Para que os

bancos de varejo consigam se relacionar com a classe C, é importante buscar formas inovadoras, entender seu comportamento e repensar as interações com esse público. Além disso, por ser um tema atual, espera-se que esta pesquisa ajude a elucidar o tema através de uma nova abordagem sobre o assunto a fim entender melhor essa nova sociedade brasileira. Importante ressaltar que o recorte temporal desta pesquisa abrange o período de março 2014 a março de 2015

O objetivo geral deste trabalho é analisar as estratégias de posicionamento, por intermédio das ações de comunicação, adotadas pelo Banco do Brasil para estabelecer um relacionamento com o consumidor da classe média.

Os objetivos específicos são analisar o perfil do consumidor da classe média brasileira, diagnosticando os hábitos de consumo e desejos da nova classe média brasileira; Compreender a percepção da classe média brasileira em relação aos bancos de varejo e suas expectativas; Analisar as ações de comunicação promocional empregadas pelo Banco do Brasil para dialogar com este consumidor da classe média.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A finalidade desta revisão bibliográfica é propiciar uma melhor compreensão do tema, por meio da exposição de conceitos e teorias sob diferentes perspectivas. Assim, seguem as teorias utilizadas para basear as análises realizadas, enfatizando os meios de comunicação organizacional, identidade, posicionamento e imagem, bem como branding.

2.1. Comunicação nas Organizações

A comunicação nas organizações trata dos meios formais e informais de comunicação, utilizados por uma organização, para estabelecer e manter um relacionamento com seus diversos públicos de interesse ou interlocutores. Para Paulo Nassar, apud Kunsch, 2008, p. 64:

É o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que a organização estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões, informa, organiza e reconhece seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores, legitima a sua existência e trabalha pela melhoria do ambiente de trabalho entre outros objetivos.

Kunsch (1986, p. 32) complementa a abordagem anterior ao afirmar que “se trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente”. Ou seja, se é analisado a comunicação entre cliente interno e externo, assim como a comunicação utilizada para fornecedores, prestadores de serviços e outros que necessitem de informação da organização em evidência.

Em muitos casos, os problemas de gestão enfrentados pela organização têm como principal causa um sistema de comunicação não bem definido. Essa realidade foi apontada pelo pesquisador Wilson da Costa Bueno ao publicar na década de 80 um relatório de consultoria para Rodhia, indústria química e farmacêutica, onde apontava que as principais intervenções em nível gerencial deveriam ocorrer na reestruturação do departamento de comunicação, adotando um modelo holístico que envolveria todas as

modalidades de comunicação empregadas pela organização num único sistema. Este é considerado o marco da comunicação organizacional numa perspectiva integrada.

A partir dessa nova forma de entender a comunicação no âmbito das organizações, outros pesquisadores deixaram suas contribuições, detalhando ainda mais esse cenário complexo e apresentando categorias que se voltavam para condições específicas. Para Kunsch, o sistema de comunicação organizacional é constituído por comunicação institucional, comunicação interna e comunicação mercadológica, desdobramentos que serão detalhados adiante. A autora defende também que essas estruturas devam ser gerenciadas de forma integrada.

Para as organizações em geral, é muito importante a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento do conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a toda a sociedade. É preciso incorporar a ideia de uma comunicação globalizante, que nos ajude a compreender e acompanhar o ritmo acelerado das mudanças no Brasil e no mundo. Uma combinação parcial e fragmentada nunca conseguirá isso. (Kunsch, 1997, p. 116)

Para Margarida Kunsch o nível de complexidade que envolve a comunicação nas organizações é diretamente proporcional à abrangência das demandas de comunicação, quando considerados os diversos interlocutores, as modalidades específicas e os objetivos que precisam ser alcançados. Tal contexto é representado na figura abaixo.

FIGURA 01 - Mix da Comunicação nas Organizações



2.1.1 Comunicação Institucional

A principal característica da comunicação institucional é o estabelecimento de relações duradouras da organização com seus interlocutores. Para a autora, os procedimentos de comunicação empregados nesse contexto são típicos dos adotados em assessorias de relações públicas. Isso porque o objetivo das ações de comunicação

institucional é promover, sobretudo a organização, de forma continuada, construindo uma imagem sólida no imaginário dos seus interlocutores.

Esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública ou privada e seu pessoal, assim como entre a organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente. (Pinho 2001, p. 83-84).

Quanto às competências específicas, Andrade (2003, p. 41) diz que “são funções básicas de Relações Públicas: Assessoramento, Pesquisa, Planejamento, Execução (Comunicação) e Avaliação”. Para Pinho (2001, p, 83), “as relações públicas podem ser entendidas como uma função de administração estratégica dos contatos e do relacionamento entre uma organização e os diferentes públicos que a constituem ou que com ela se relacionam e interagem”.

Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito: a) à informação de caráter institucional entre a entidade e o público através dos meios de comunicação; b) à coordenação e planejamento de pesquisas de opinião pública, para fins institucionais; c) ao planejamento e à supervisão da utilização dos meios audiovisuais, para fins institucionais; d) ao planejamento e à execução de campanhas de opinião pública (...) (Kunsch, 1986, p. 41).

2.1.2 Comunicação Interna

O que caracteriza a comunicação interna é seu direcionamento para o público interno da organização. Alcança seus objetivos utilizando ferramentas mistas com o propósito de melhorar a relação dos colaboradores com a própria organização. É a grande responsável por constituir e manter uma cultura organizacional, o que está diretamente relacionado ao clima percebido no ambiente de trabalho.

Dentro da comunicação interna podemos identificar dois tipos de canais,

sendo eles, o formal e o informal. Segundo Rego (1986, p. 63), os canais formais “são os instrumentos oficiais, pelos quais passam tanto as informações descendentes como as ascendentes e que visam a assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa (normas, relatórios, instruções...)”, ou seja, são todas as informações que a empresa pode ter através de canais que possibilitem seu registro, na maioria das vezes por escrito. Os canais informais seriam, para Rego (1986, p. 63), “todas as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração.” Como exemplo podemos citar as conversas paralelas que ocorrem dentro da organização.

Além dos canais formais e informais devemos estar atentos para os tipos dos fluxos da informação utilizados na comunicação interna das empresas. Segundo Torquato (2011, p. 41), os fluxos de comunicação exercem grande influência sobre a eficácia do processo. Isso acontece porque esses fluxos representam os caminhos, desvios e obstáculos pelos quais passa a comunicação. De forma geral, o autor tipifica quatro possibilidades: descendente, ascendente, lateral e diagonal.

- Fluxo descendente: trata-se da comunicação de cima para baixo, tem origem nas instâncias superiores e se direciona as instâncias inferiores (diretas ou não). Em função disso apresentam um aspecto mais formal. Em geral, quanto mais distantes estiverem os níveis envolvidos na comunicação interna de fluxo descendente, maior é a possibilidade de ocorrência de problemas de comunicação que vão desde a não seleção da informação até problemas de dispersão da atenção, entendimento do conteúdo ou baixo

engajamentos dos envolvidos.

- Fluxo ascendente: é o contrário da categoria anterior. Por conta disso, essa comunicação tende a ser menos formal (registro) que o fluxo descendente. Quanto à sua natureza, a informalidade é outra característica da comunicação ascendente, uma vez que as instâncias inferiores não dispõem de acesso aos meios de comunicação oficiais da empresa. Apesar do caráter, às vezes, informal é imprescindível que o gestor da comunicação esteja atento a esse fluxo porque ele representa um bom termômetro do clima organizacional.

- Fluxo lateral: a comunicação lateral se dá entre níveis hierárquicos equivalentes e constituem um recurso importante no que tange à sistematização e uniformização da informação dentro da empresa. Por conta disso, o fluxo lateral é extremamente estratégico para efeitos de programas de ajuste e integração de propósitos com vistas à consecução de metas.

- Fluxo diagonal: trata das comunicações trocadas entre uma instância superior e outra não exatamente subordinada. É a comunicação que se dá entre hierarquias e setores diferentes da organização.

A comunicação interna pretende administrar a comunicação utilizada na organização objetivando alinhar as ações estabelecidas aos recursos disponíveis, visando assim, reduzir os custos e maximizar os lucros, implementando ações de curto, médio e longo prazo de acordo com os objetivos comunicacionais e administrativos constituídos pela empresa.

2.1.3 Comunicação Mercadológica

A comunicação mercadológica, de acordo com Pinho (2001, p. 39), é “aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado”. Presta-se às expectativas do setor comercial da organização.

As ações mercadológicas são determinadas a partir de um estudo realizado sobre o produto e o serviço que se quer vender. Neste estudo identificam-se os pontos fortes definindo o diferencial do que está sendo oferecido e o seu público. Através do público-alvo se estabelece as ações que serão empregadas para persuadir o cliente à compra. O setor de comunicação mercadológica deve estar atento às técnicas utilizadas pelos concorrentes e as ferramentas comunicacionais mais comuns na região e no mercado, para que a empresa além de acompanhá-las possa estar um passo à frente das mesmas ao desenvolver novas ações.

Assim, as ferramentas da Comunicação Mercadológica têm caráter particular, ou seja, são elaboradas para um público específico, e possuem uma linguagem persuasiva. Dentre tantas ferramentas utilizadas vamos destacar: o marketing, a propaganda, a publicidade, a promoção de vendas, o merchandising e o marketing direto.

2.2. Publicidade e propaganda

Tecnicamente falando, propaganda e publicidade possuem acepções

distintas, embora normalmente sejam tratados como sinônimos. Enquanto que a propaganda se presta para uma divulgação de caráter mais ideológico, a publicidade se volta mais para a dimensão comercial.

Segundo Pinho, 2001, p. 132, a propaganda busca formar um novo modo de pensar, em um público específico, a partir de uma ideologia.

Sua função é de formar a maior parte das ideias e convicção dos indivíduos e, com isso, orientar todo o seu comportamento social. As mensagens apresentam uma versão da realidade a partir da qual se propõe a necessidade de manter a sociedade nas condições em que se encontra ou de transformá-la em sua estrutura econômica, regime político ou sistema cultural. (Garcia apud Pinho, 2001, p. 132).

A publicidade por sua vez tem o propósito declarado de incentivar as preferências de um determinado produto, serviço ou da própria organização, por intermédio da projeção de sua marca. Para isso as organizações contam a publicidade como uma ferramenta bastante convincente, desenvolvida pelas agências de publicidade e veiculada através dos meios de comunicação de massa, assim como jornal, revista, rádio, televisão.

Entendemos por publicidade toda e qualquer forma de divulgação de um produto, serviço, marca, empresa ou ideia com o intuito de informar e persuadir um determinado target (público-alvo), levando-o à ação de adoção, normalmente por meio da compra. (Perez e Bairon, 2002 p. 43).

Essa é a forma de comunicação tratada como objeto deste estudo, ou seja, uma ação de comunicação mercadológica da organização selecionada e a avaliação do discurso adotado nessa ação promocional.

2.3. Identidade, Posicionamento e Imagem

Entende-se por identidade a soma das características físicas e simbólicas de uma organização. Ao passo que a imagem é a projeção (eco) da identidade da mesma organização. Dessa forma, equivale ao ambiente no qual circulam as mais diferentes percepções sobre a empresa, sua marca, seus produtos ou serviços. Constitui um sistema de valores que reforçam conceitos e apreciações sobre atributos de qualidade intrínsecos e extrínsecos.

De acordo com Torquato, 2011, p. 110, identidade se refere ao plano dos conteúdos lógicos e concretos definidos pela própria organização. Sendo assim, a identidade é a essência organizacional, que define os limites, os contornos e as possibilidades do posicionamento da marca. A imagem, por sua vez, se refere à dimensão do simbolismo, das intuições e conotações apreendidas pelo seu público-alvo. A identidade se projeta na imagem, na medida em que a organização desenvolve um discurso sobre si mesma, seus produtos ou serviços e compartilha com seus interlocutores, usando para tanto os sistemas de comunicação da organização.

Em relação à identidade da marca, considera-se a visão que a própria organização tem de si. Ou seja, é um autorretrato da organização, a maneira como a empresa quer ser vista. Geralmente os atributos de identidade de uma empresa são expressos os princípios filosóficos da organização: missão, visão e valores. Definição proposta por Aaker, 1996, para compreender o significado da identidade nas marcas.

A identidade da marca consiste num conjunto único de associações, que os gestores da marca aspiram criar ou manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos

consumidores, por parte dos membros da organização (AAKER, 1996, p. 79).

Quanto ao posicionamento da marca, corresponde à forma como a organização vai comunicar-se com os seus consumidores. Ou seja, a maneira como serão expressos e reforçados os atributos da identidade da marca.

Por fim, no que diz respeito à imagem da marca, refere-se à percepção que o consumidor tem em relação à mesma. Enquanto que a identidade é a visão da organização de dentro para fora, a imagem é a ótica da organização de fora para dentro, os sentidos atribuídos pelo consumidor. Essa imagem, como já mencionado é resultado de um processo que passa pela definição da identidade da organização, pela abordagem empregada na promoção destes atributos e consolida-se na construção da imagem da marca pelo consumidor, conforme o esquema abaixo:

FIGURA 02 - Relação entre as dimensões de branding: identidade, posicionamento e imagem



2.4. Branding e Marca

Pavitt (2003, p. 21) explica que “branding é principalmente o processo de afixar um nome e uma reputação para algo ou alguém”. Esta conceituação leva a uma

forma simples de identificar e distinguir. Pinho (1996, p. 43) descreve que “a marca é a síntese dos elementos físicos, racionais, emocionais, e estéticos nela presentes e desenvolvidos através dos tempos”. Pode-se entender que a marca vem sendo utilizada através dos tempos com o intuito de identificar e distinguir um produto ou serviços dos concorrentes. Entretanto, as marcas passaram a desempenhar papéis mais variados e complexos, e, com isso, houve a necessidade de adoção de um processo de gestão que favorecesse o reconhecimento e a fidelidade à marca por parte dos clientes. Para Guimarães (2003, p. 87) “o branding é uma filosofia de gestão de marca, ou seja, uma maneira de agir e pensar sobre uma determinada marca”.

O branding tem a função de gerenciar os diversos discursos de uma marca, que são oriundos de várias áreas do conhecimento, buscando unidade nas manifestações de identidade da marca. O marketing entra com sua função de planejamento, pesquisa de informações estratégicas para a idealização do produto. O design tem a função de decodificar essas informações, e, através delas, expressar visualmente a marca (RODRIGUES, 2006). A propaganda tem a incumbência de divulgar a personalidade da marca e gerar conhecimento. A arquitetura é um forte elemento de experiência, tanto do ponto de venda, quanto no contato com os colaboradores e funcionários da empresa. A administração e suas subáreas têm a função de planejar, organizar, gerenciar e controlar o trabalho de seus funcionários e colaboradores.

Dessa forma, entende-se que o branding pode ser considerado um sistema de ações interdisciplinares que visa o estabelecimento de imagens, percepções e associações com as quais o consumidor se relaciona com um produto ou empresa.

Assim sendo, o branding, nada mais é do que o construir e administrar uma marca através de todos os pontos de contato afetivo vivenciados pelo usuário.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é uma pesquisa descritiva com análise, registro, classificação e interpretação de dados através de levantamento bibliográfico, estudo de caso do Banco do Brasil e análise de exemplos que agreguem na compreensão dos fatos estudados visando relacioná-los para melhor entendimento do tema e atingimento dos objetivos propostos.

Para construir o referencial teórico e embasar a pesquisa, iniciaremos com a análise da mudança significativa na pirâmide sócio econômica do Brasil na última década. Em seguida, o perfil da nova classe média será traçado com o enfoque em comportamento e hábitos de consumo, valores e estilo de vida. Serão ainda conceituadas e analisadas as estratégias de posicionamento e marketing com foco nas ações de comunicação para atingimento dos objetivos aqui propostos.

Tendo em vista que este trabalho trata da análise do novo posicionamento de comunicação adotado pelo Banco do Brasil para construir um relacionamento com o consumidor de classe média, no âmbito do segmento de varejo, o desenvolvimento deste trabalho adotará a seguinte sistemática:

- Definição de uma ação de comunicação promocional, que tenha como foco o consumidor de classe média;

- Análise das estratégias de comunicação empenhadas na ação selecionada a partir do modelo proposto por AAKER, 1996 que relaciona identidade da organização, posicionamento de comunicação e imagem construída pelo consumidor. Este modelo será apresentado no aporte teórico;

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO CASE

Para iniciarmos este estudo precisamos entender o fenômeno ocorrido na sociedade brasileira nos últimos 10 anos. No estudo “Vozes da Nova Classe Média” encomendado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, com participação do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), CNI (Confederação Nacional da Indústria) e Instituto Data Popular divulgado em 2013, uma das maiores mudanças ocorridas no Brasil a partir de 2003 foi a alteração significativa da distribuição de renda em decorrência de crescimento econômico. A queda do desemprego, o aumento acentuado de renda dos mais pobres e o crescimento mais lento da renda das classes média e alta contribuíram para o inchaço da classe média brasileira, fato inédito na história do país. A Serasa Experian e o Data Popular divulgaram em seu estudo “Fases da Classe Média” de 2014 que, em 2003, a classe média brasileira era composta por 38% da população, e deve saltar dos atuais 54% para 58% até 2023. Isso significa que a classe C, como também é conhecida, em 2013 era composta por cerca de 108 milhões de pessoas que gastaram mais de R\$ 1,17 trilhão e que movimentaram 58% do crédito no Brasil.

Os estudos e análises do fenômeno da ascensão da Classe Média são recentes. Até então, esse público era visto como homogêneo, com desejos e valores similares. O estudo “FACES da Classe Média” analisa essa parte da população sob 400 variáveis e a segmenta 4 grupos – Promissores, Batalhadores, Experientes e Empreendedores - permitindo melhor entendimento desses consumidores emergentes. O estudo conclui que, ao conhecer as faces da Classe Média, as empresas poderão criar estratégias diferentes para atender os anseios de consumidores diferentes.

O Banco do Brasil, tradicional instituição financeira brasileira, atua de forma dinâmica em seus negócios incentivando a inovação e aprimorando a organização interna que inclui uma governança corporativa ativa, expansão na área internacional e o uso crescente de avançada tecnologia bancária. Desempenha também um forte papel macroeconômico e participativo na modernização e inclusão bancária e social do Brasil principalmente por meio da maior bancarização, extensão do alcance regional, foco na sustentação ambiental, apoio à cultura, esportes e ações sociais.

Em sua estratégia para o varejo bancário, o BB atua em duas macrocategorias para segmentação de mercado: o de micro e pequenas empresas e o de pessoas físicas (PF). No mercado PF, o Banco do Brasil busca se diferenciar com base nos modelos de relacionamento cada vez mais apurados e ofertas de propostas de valor. A segmentação utiliza de informações sociodemográficas e comportamentais de cada perfil de cliente indo muito além da renda na classificação, agregando propensão de consumo, ciclo de vida, margem de contribuição, custo de servir dentre outros. Com essas informações é possível desenvolver uma cesta de produtos cada

vez mais aderente às necessidades do cliente bem como estratégias comerciais e metas de rentabilidade com maior precisão e assertividade.

Dois grandes desafios são considerados nessa estratégia: a dispersão geográfica que torna, muitas vezes, inviável o estabelecimento de modelos de relacionamento e entrega de propostas de valor diferenciadas através de agências físicas e a forma como serão estruturados os canais de comunicação específicos em relação a uma base geral de clientes bem segmentada cujos desejos e necessidades são cada vez mais bem conhecidos.

Em sua visão de futuro, o Banco do Brasil percebe a necessidade de aprofundar ainda mais a relação complementar existente entre as ações focadas nas necessidades dos diversos recortes sociocomportamentais de sua base de clientes e a crescente efetividade operacional na utilização dos recursos necessários à implementação dessas ações. Em sua análise, a tecnologia será o elemento central para a consolidação desses dois fatores seja para a identificação dos comportamentos de interesse, mas também como canal de relacionamento e plataforma de gestão de clientes e oferta de produtos e serviços.

O Banco do Brasil identificou que, desde o início do século XXI, há uma nova onda emergente de novos clientes que possuem perfil muito diferente daqueles conhecidos pelos bancos e têm perspectivas diferentes sobre as atividades bancárias tradicionais: os nativos digitais e os emergentes sociais. Esses últimos integram uma comunidade que não possui cultura de uso de bancos e têm necessidades específicas com relação a serviços e produtos financeiros, em geral, diferentes do que já é ofertado pelos bancos. Em razão do seu elevado benefício social e potencial econômico, a

inclusão financeira desperta a atenção de todos agentes econômicos inclusive os bancos.

É nesse cenário que surge o banco digital que inclui informações geradas a partir das tendências de mobilidade e redes sociais. Para o BB, não basta oferecer serviços nas redes sociais já que o apelo de um produto bancário difere de uma loja virtual. O foco está na conveniência do cliente que precisa de rapidez e informação clara e disponível em qualquer horário ou local. Nesse sentido, o desenvolvimento de plataformas denominadas *mobile banking* traz uma nova forma de relacionamento. O contato pessoal não deve diminuir, mas passará a ser intermediado por um canal eletrônico e tem o potencial de mudar as agências como elas são hoje. Essas novas tecnologias de mobilidade associadas às plataformas de comunicação responsáveis pela sua expansão vão de encontro às necessidades dos novos consumidores emergentes sociais que precisam ser atendidos de forma diferente da tradicional utilizando os dispositivos que estão mais acostumados a usar: o celular.

Num mundo complexo e competitivo, a identidade das instituições e a capacidade de comunicarem bem sua marca constituem aspectos centrais na obtenção da preferência e legitimidade de cidadãos e consumidores. Para o Banco do Brasil, com sua história e reconhecimento pela sociedade, torna-se ainda mais evidente a importância da imagem institucional para a montagem da estratégia de marketing que, além de cultivar uma identidade institucional voltada a defender a atuação financeira em prol do desenvolvimento do país, também se adapta às mudanças do mundo atual investindo em tecnologia, renovação e inovação. Em sua comunicação institucional, o

BB busca reforçar elementos de tradição e as inovações que precisam ser alcançadas buscando a combinação dos dois.

O caso a ser analisado que exemplifica o posicionamento estratégico é o caso “Todo Seu” do Banco do Brasil (BB)², maior e mais antiga instituição financeira da América Latina. Com dados de Setembro de 2014 retirados da apresentação APIMEC (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de capitais), o Banco do Brasil possui 5.493 agências próprias no Brasil com participação de mercado de 23,9% e está presente em 25 países. São 61,8 milhões de clientes e 117 mil funcionários.

Próximo a completar 200 anos em 2006, o Banco do Brasil estava inserido em um cenário desafiador caracterizado pela agressividade dos concorrentes e a nova legislação de “Livre Opção Bancária” que permitia a migração de recebimento de salário de qualquer pessoa entre as instituições financeiras, sem ônus. O BB promovia anualmente campanha institucional para reforço do posicionamento de acordo com seus diversos segmentos que buscava evidenciar os diferenciais e a tradição da instituição. Porém, a necessidade de rejuvenescer a marca, fortalecer o vínculo com os clientes e sociedade, reter e fidelizar clientes, incrementar os negócios para atingir as metas ao completar 200 anos, conquistar clientes de outras instituições e promover a inclusão bancária fizeram com que o Banco lançasse uma campanha de comunicação para reposicionamento surpreendente.

Com início em 26/11/2006, peças promocionais em preparação ao lançamento do fato de marketing foram distribuídas e o novo slogan inserido como uma

² <http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Trocadefachadas.pdf>

continuidade ao anterior. O BB, que até então utilizava “O tempo todo com você” passou a utilizar “Somente um banco que passou o tempo todo com você pode ser seu” caracterizando uma evolução do conceito, traduzida pela assinatura “Todo seu” reforçando que cada brasileiro é um pouco dono do Banco do Brasil e promovendo um envolvimento mais íntimo e emocional, desejado pela Instituição.

Em 02/01/2007, data escolhida para a mudança do conceito, a marca do Banco foi substituída em trezentas fachadas de agências por nomes de brasileiros: “Banco do João”, “Banco da Ana”, “Banco do Roberto”, “Banco da Maria” dentre outros. Este mesmo conceito foi adotado em toda a comunicação do Banco, incluindo a mídia eletrônica, impressa, merchandising e meios digitais.

A ação promocional inédita e de grande impacto durou pouco mais de um mês e gerou mídia espontânea com resultados imediatos. No primeiro dia após a substituição das fachadas, o site do banco registrou quase 3 milhões de acessos conforme levantamento interno, permanecendo com 2 milhões de acessos diários nos demais dias da primeira semana comparado aos 600 mil/dia da semana que antecedeu campanha. A Central de Atendimento registrou milhares de ligações de clientes e curiosos buscando saber a localização das agências com seus nomes na fachada. A campanha de reposicionamento atingiu 94% de recall, que é a avaliação da intensidade e de como as pessoas memorizaram e se lembraram de um anúncio, o que reiterou o sucesso da estratégia de reposicionamento na cobertura e penetração do público-alvo. O Ibope Solutions ouviu 500 pessoas bancarizadas, maiores de 18 anos, pertencentes às classes ABC do Critério Brasil, nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Porto Alegre e Salvador, entre os dias 24/01 e 3/02 de 2007. Ao todo, foram abordadas

533 pessoas. A ação ousada de troca das fachadas alcançou o maior índice de recall entre os entrevistados e demonstrou a importância de combinar comunicação tradicional com ações diferenciadas para maximizar os resultados. 87% dos entrevistados sabiam da troca das fachadas nas agências e 92% deles associaram a ação ao Banco do Brasil. Somente a campanha publicitária, elencada por três comerciais, obteve 67% de lembrança, número superior às campanhas tradicionais. Para os entrevistados, as principais mensagens apreendidas foram “proximidade/aproximação” e “banco que atende a diferentes públicos”, o que demonstra que a campanha foi facilmente apreendida e conquistou memorabilidade.

A despeito dos expressivos resultados estatísticos, obtidos pelo banco, a análise se volta para as estratégias de comunicação mercadológicas adotadas pela organização diante do novo contexto que se apresentava à empresa. O banco perdia a exclusividade de operar como domicílio bancário de um grande contingente de servidores públicos, segmento onde enfrentaria a concorrência de outras instituições bancárias e passaria a disputar mercado no segmento de varejo com as mesmas instituições pelas contas de pessoas físicas num cenário de ampla expansão do mercado consumidor de classe média e do próprio segmento bancário.

Por conta do histórico de instituição financeira do setor público, a imagem do banco estava fortemente vinculada a programas de financiamento, gestão de contas de empresas e funcionalismo público, o desafio da ação de comunicação mercadológica era projetar uma imagem que vinculasse a marca do banco ao indivíduo comum.

As mudanças impostas pelas novas condições do mercado levaram a uma atualização dos princípios organizacionais, ainda que não tenha havido uma

reformulação da identidade visual, a essência da identidade da organização precisava incorporar o cliente pessoa física. Tratando-o e oferecendo uma carteira de serviços, compatíveis com a dos outros bancos. Uma vez resolvidas essas questões internas, era necessário que o banco adotasse um discurso que reforçasse essa nova política organizacional.

O conceito da campanha lançada era “todo seu”. Esse conceito era uma evolução do anterior “o tempo todo com você” que possui um apelo mais forte para os empresários e comerciantes, já o novo argumento fala mais diretamente ao consumidor individual. Como a imagem do banco era fortemente ligada ao caráter institucional, a nova abordagem de comunicação deveria criar um vínculo de identidade entre a organização e seu consumidor final.

Ainda que a identidade de uma pessoa física ou mesmo jurídica seja transformada ao longo do tempo, certos aspectos reveladores dessa identidade são perenes e até ganham consistência ao longo dessa trajetória. Características que identificam indivíduos e empresas como nacionalidade, profissão, estado civil, endereço e etc. são muitas vezes transitórios, no entanto o nome de uma pessoa física ou jurídica quase sempre a identifica em qualquer circunstância. Esse é o grande diferencial da campanha “todo seu”: a utilização do nome dos clientes individuais na identidade visual dos pontos de venda da organização. Com essa adoção a organização se descola do seu patrimônio de identidade mais valioso, ainda que temporariamente – durante o período da campanha, para ocupar um espaço ativo no imaginário do consumidor individual.

Com relação ao posicionamento, ou seja, as estratégias retóricas empenhadas na comunicação da organização, o slogan que costurava todas as peças continuava sendo o banco “todo seu”, no entanto as imagens exploravam as agências sinalizadas com fachadas com o Banco da Ana, o Banco do Raimundo, o Banco do João e etc. Recorte preciso no novo perfil de correntista que o banco precisava atrair.

Os resultados alcançados por essa campanha, já apresentados nesta seção, comprovam a tese de que o banco conseguiu produzir uma reformulação da sua imagem no imaginário do consumidor pessoa física, e como consequência manter a posição de liderança entre as instituições financeiras.

A descrição e análise do case pode constatar a relação intrínseca entre as instâncias identidade da organização e imagem projetada pelo cliente, tendo como interface a comunicação da organização. O case do Banco do Brasil, revelou os desafios impostos, à organização, por conta do novo cenário de competitividade que estava colocado; as estratégias de adequação da identidade da organização e de comunicação que foram adotadas para aproximar pessoas jurídicas e físicas e a implementação propriamente dita da campanha que fez com que o consumidor final reelaborasse a imagem que ele já possuía da organização.

Tendo como modelo para a avaliação deste relato o modelo de branding de Aaker, foi possível observar uma articulação construtiva na relação entre identidade, posicionamento e imagem organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa resolveu o problema inicialmente proposto que era identificar qual a estratégia de posicionamento do Banco do Brasil para se relacionar com o cliente da classe média brasileira. Após conceituar classe média e analisar as estratégias do referido Banco de Varejo, chegou-se a conclusão que a classe média faz parte de sua estratégia de relacionamento com Pessoas Físicas (PF) através da segmentação de mercado e indo além, promovendo um recorte ainda mais específico através de informações de propensão de consumo, ciclo de vida, dentre outros. Além da segmentação, identificou a necessidade de ofertar produtos diferentes dos existentes em razão de necessidades específicas, fato esse apontado na pesquisa bibliográfica. Com essa nova demanda, o posicionamento e a forma de comunicação deverão ser adaptados para esse público. Soluções inovadoras e mobilidade digital fazem parte da estratégia de posicionamento e a comunicação institucional reforça seus diferenciais agregados à comunicação mercadológica específica para o público classe média.

O caso do Banco do Brasil analisado exemplifica como o reposicionamento da marca BB tornou-se referência de comunicação e posicionamento de marca dos bancos de varejo com a classe média e pode ser usado como base para outras ações pela inovação, objetividade e retorno.

Os objetivos gerais e específicos foram alcançados através da análise bibliográfica que mesmo se tratando de um tema atual e não dispondo de acervo específico sobre a nova classe média na atualidade, os meios digitais de pesquisa foram suficientes para conceituar o público. Os estudos realizados sobre a nova classe C serviram como referência e foram aliados aos conceitos dos autores sobre os temas de comunicação e posicionamento. O objetivo geral de analisar as estratégias de

posicionamento, por intermédio das ações de comunicação, adotadas pelo Banco do Brasil foi alcançado especialmente quando analisado o caso “todo seu”. Nele, é possível identificar as estratégias e sua execução para atingir o público desejado.

A análise do perfil do consumidor da classe média brasileira foi feita de forma pontual apenas para os fins deste trabalho. As percepções da classe média brasileira em relação aos bancos de varejo e suas expectativas foram compreendidas após a pesquisa do Data Popular “FACES da Classe Média”. As ações de comunicação promocional empregadas pelo Banco do Brasil para dialogar com este consumidor da classe média foram analisadas através do estudo de caso apresentado.

Por se tratar de um tema extremamente atual e dinâmico, as percepções aqui relatadas caracterizam um recorte do período estudado, de março de 2014 a março de 2015, uma vez que condições econômicas e sociais podem afetar o fenômeno de expansão do público analisado e estratégias adotadas pela empresa.

A pesquisa respondeu as questões levantadas e ampliou a compreensão acerca do tema, atingindo os objetivos gerais e específicos. A metodologia utilizada foi suficiente para realizar os procedimentos. Da mesma forma, a bibliografia correspondeu às expectativas.

6. REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas**: relações com os diferentes públicos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- GUIMARÃES, Ricardo. **Branding**: Uma nova filosofia de gestão, IN: Revista ESPM, São Paulo: V. 10, ano 9, p. 86 – 103, março/ abril 2003.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.
- NASSAR, Paulo. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- PAVITT, Jane. (org). **Brand New**. London. Priceton University Press. 2003.
- PEREZ, Clotilde, BAIRON, Sérgio. **Comunicação e marketing**. São Paulo: Futura, 2002.
- PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.
- PINHO, José Benedito. **Comunicação em marketing**: Princípios da comunicação. Campinas, SP: Papirus, 2001.

RODRIGUES, Delano. **Um Breve Panorama do Branding**. IN: Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento e Design. Paraná: P&D, 2006.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial / comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

SANTAELLA, Lúcia. **Comunicação e pesquisa**: projetos para mestrado e doutorado. São Paulo: Hackers Editores, 2001.

SECRETARIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS. Disponível em <<http://www.sae.gov.br>>, Acesso em 04 jun 2014.

SOLOMON, M. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SOUZA, Amaury; LAMOUNIER, Bolívar. **A classe média**: ambições, valores e projetos de sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier; Brasília, DF: CNI, 2010.

OGDEN, Jamers R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011.

ANEXOS

Anexo A – Fachadas Banco do Brasil “Todo Seu”



Fonte: Google

Anexo B – Site Banco do Brasil “Todo Seu”



Fonte: Google

Anexo C – Peças publicitárias Banco do Brasil “Todo Seu”



Fonte: Google